



**Consap S.p.A. ó Concessionaria dei Servizi
Assicurativi Pubblici**

Piano Industriale 2015-2017

Indice

1	Contesto di riferimento	3
2	Linee di evoluzione strategica 2015-2017	10
A.	Presidio e sviluppo del <i>core business</i>	12
B.	Monitoraggio continuo della coerenza della struttura operativa rispetto all'evoluzione dell'attività aziendale, in termini di modello organizzativo, processi aziendali, sistemi informatici di supporto, risorse umane e strumentali	13
C.	Gestione delle attività strumentali al core business	13
3	Proiezioni economico-finanziarie 2015-2017	29

1 Contesto di riferimento

Consap - Concessionaria Servizi Assicurativi Pubblici S.p.A. (Consap o la Società), interamente partecipata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), è stata costituita nel 1993 per scissione dall'Istituto Nazionale delle Assicurazioni (INA), in occasione della sua privatizzazione.

La Società ha per oggetto principale l'esercizio in regime di concessione (*in house providing*) di servizi assicurativi pubblici e l'espletamento di altre attività e funzioni di interesse pubblico o comunque di rilievo pubblicistico affidate sulla base di disposizioni di legge, concessioni e convenzioni.

In tal senso, Consap realizza un modello innovativo di società partecipata poiché svolge funzioni *non per l'Amministrazione ma per conto dell'Amministrazione verso il sistema* (con utilizzo di fondi provenienti dal sistema stesso). Questo modello opera, come sottolineato anche dalla Corte dei Conti nella relazione al Parlamento sull'attività di Consap per l'anno 2012, *all'interno del quadro di sinergie tra pubblico e privato che si rivelano opportune, in particolare, in un momento di generale contenimento dei costi, al fine della copertura dei rischi della collettività non risarcibili da normali meccanismi contrattuali ovvero ai fini dell'espletamento di delicate funzioni di rilievo pubblicistico*.

Essa rappresenta, in Italia, un soggetto *assicuratore pubblico* strutturato secondo un modello articolato in cui il patrimonio di Consap è autonomo rispetto a quello dei fondi gestiti (cd. gestioni separate), le cui contabilità sono separate. In tal senso la Società si configura come una sorta di *holding* che concilia il ruolo di società per azioni con l'esigenza di gestire attività rilevanti per il settore pubblico.

Ad oggi i patrimoni gestiti da Consap per conto delle gestioni separate ammontano (in termini di totale attivo) ad $\text{€}1,4$ miliardi circa (di cui Fondo di Garanzia Vittime della Strada pari a circa $\text{€}973$ milioni). Nel 2013 Consap ha gestito interventi per oltre $\text{€}4,5$ miliardi (di cui circa $\text{€}3,9$ miliardi relativi a richieste ammesse alla Stanza di Compensazione) per un numero complessivo di interventi pari a circa n. 3,3 milioni (di cui n. 3,2 milioni di richieste ammesse alla Stanza di Compensazione).

Nel 2013 Consap ha generato un valore complessivo della produzione di $\text{€}27,2$ milioni circa (+15% rispetto al 2012), registrando un utile netto di $\text{€}4,1$ milioni (+45% rispetto al 2012).

Nel corso del tempo, a seguito della chiusura delle cessioni legali ex-INA e della correlata dismissione immobiliare, Consap ha avviato un costante percorso di sviluppo come fornitore di servizi.

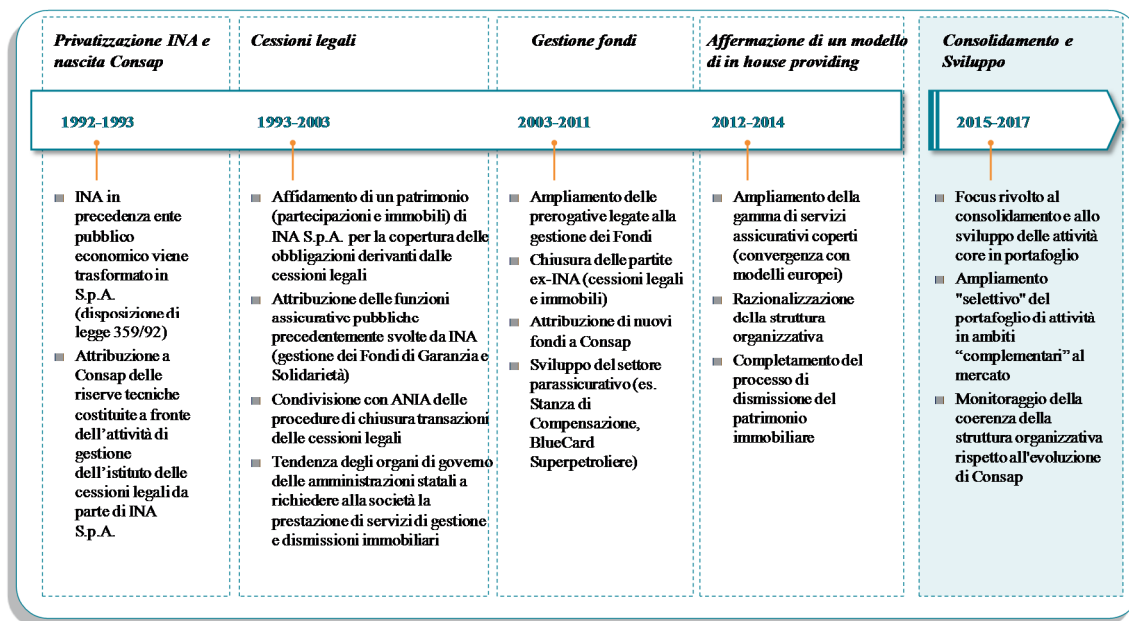
In particolare già con le previsioni del Piano Industriale 2012-2014 la Società ha affermato la sua nuova configurazione di società *in house*, avviando il percorso di riposizionamento che ha permesso a Consap di rafforzare il proprio ruolo centrale nella fornitura di servizi pubblici continuando a presidiare comunque il ruolo di *assicuratore pubblico*.

Nel corso del triennio 2012-2014, raccogliendo le direttive trasmesse dal MEF, la Società ha infatti:

- focalizzato gli sforzi nell'obiettivo di strutturarsi in modo adeguato a **garantire l'avvio e la piena operatività di nuovi servizi** (in particolare il Furto di Identità);
- **razionalizzato ed efficientato la macchina operativa** in coerenza con l'evoluzione del suo business;
- completato il percorso di **dismissione del patrimonio immobiliare residuo**, mediante apporto ad un Fondo Immobiliare selezionato attraverso gara europea (*si rimanda al paragrafo CII*).

Il Piano Industriale 2015-2017 pertanto, in continuità con il percorso intrapreso, mira a consolidare e sviluppare il portafoglio di attività acquisite e ad arricchirlo in modo **selettivo**, con particolare attenzione a quegli ambiti **complementari** al mercato caratterizzati da rischi attualmente sotto-assicurati.

Tavola 1: Percorso evolutivo di Consap



L'attività svolta da Consap

L'attività principale di Consap ó come indicato dagli articoli statuari 4.1, 4.2 e 4.3 ó è la gestione dei Fondi di Garanzia e Solidarietà, parte integrante della missione istituzionale di carattere permanente, a cui si sono progressivamente affiancate ulteriori attività sempre più rilevanti (*Cfr. Tavola 2*).

In particolare Consap svolge la fase terminale di un processo che porta all'erogazione di un **risarcimento** e/o di una **elargizione** agli aventi diritto (vittime della strada, della caccia, dell'estorsione, dell'usura, della mafia, ecc.).

Partendo da tale ambito di riferimento, lo sforzo profuso da parte di Consap è stato volto a posizionarsi quale operatore con servizi sempre più diversificati e adatti a soddisfare le nuove esigenze emerse, negli anni recenti, anche per effetto della crisi economica, finanziaria e le relative volatilità sui mercati.

Nel tempo, come evidenziato in tavola 1, si sono aggiunte altre rilevanti funzioni pubblicitiche e ad oggi Consap gestisce un ampio ventaglio di:

- i. **Servizi per la collettività complementari al comparto assicurativo** (tra cui, principalmente, Fondo di Garanzia per le Vittime della Strada, Fondo di Garanzia per le Vittime della Caccia, Ruolo dei Periti Assicurativi, Stanza di Compensazione, Centro di Informazione Italiano, Rilascio certificazioni *o*Bunker Oil*o*, *o*Athens Convention*o* e *o*Blue Card CLC*o*, Fondo Dazieri e Fondo Broker);
- ii. **Fondi di solidarietà** (Fondo di Solidarietà per le Vittime dell'*o*Estorsione, dell'*o*Usura e della Mafia, Fondo di Solidarietà per gli acquirenti di beni immobili da costruire, Fondo di Solidarietà per i mutui per l'*o*acquisto della prima casa);
- iii. **Interventi di sostegno alla Famiglia e ai Giovani** (Fondo di credito ai giovani, Fondo di credito per i nuovi nati, *o*Nuovo*o* Fondo di garanzia per la prima casa, Fondo Mecenati);
- iv. **Servizi strumentali al mondo economico-finanziario** (Rapporti Dormienti, Polizze Dormienti, Furto di Identità, Gestione dell'*o*archivio informatizzato per la prevenzione delle frodi sulle carte di pagamento, Fondo per i debiti della PA).

Tavola 2: Le attività svolte per i Fondi

Valore Recuperi (dati in Euro 000)				
Tipo di Fondo	Nome del Fondo	2012	2013	2014
Servizi per la collettività complementari al comparto assicurativo	FGVS	14.178	14.498	15.200
	Stanza di Compensazione	1.784	1.830	1.836
	Centro informazioni	74	440	613
	Ruolo Periti	53	299	350
	F Broker	104	108	113
	FGVC	100	102	104
Fondi di Solidarietà	Fondo Solidarietà Vittime Mafia Estorsione Usura	1.955	2.010	2.060
	Fondo solidarietà acquirenti immobili	1.257	987	916
	Fondo sospensione Mutui	413	419	410
Interventi di sostegno alla Famiglia e ai Giovani	Fondo studio	253	257	264
	Fondo Nuovi nati	167	195	144
	Fondo casa	175	187	131
	Fondo Mecenati	30	88	110
	Nuovo Fondo Casa	-	-	57
Servizi strumentali al mondo economico-finanziario	Rapporti Dormienti	1.386	1.090	1.090
	Furto d'identità	538	801	1.213
	Polizze dormienti	17	110	76
	Fondo Debiti PA	-	-	50
		22.484	23.422	24.736

I **Servizi per la collettività complementari al comparto assicurativo** rappresentano il 74% (p18,2 milioni nel 2014) del valore complessivo dell'attività, in termini di recuperi, gestita da Consap.

All'interno di tale classe di Fondi si segnala:

- il trend di crescita del Fondo di Gestione Vittime della Strada (FGVS) che nel 2014 è atteso generare recuperi per p15,2 milioni circa (in crescita di circa il 5% rispetto al 2013);
- una sostanziale stabilità della Stanza di Compensazione, che si caratterizza ad oggi come importante punto di riferimento per l'intero sistema assicurativo, con recuperi di p1,8 milioni (+ 0,3% circa rispetto al 2013) *o* Cfr. paragrafo A2;
- le crescite sensibili del Centro informazioni (da p0,4 milioni nel 2013 ad p0,6 milioni nel 2014) e del Ruolo Periti (da p0,3 milioni nel 2013 ad p0,4 milioni circa nel 2014).

I **Fondi di Solidarietà** rappresentano il 14% circa del valore complessivo dell'attività, in termini di recuperi, gestita da Consap con un totale di recuperi previsti nel 2014 di €3,4 milioni. Il Fondo di Solidarietà Vittime della Mafia, Estorsione ed Usura nel 2014 è atteso generare recuperi per oltre €2,0 milioni circa (in crescita del 2,5% rispetto al 2013).

I **Servizi strumentali al mondo economico-finanziario** rappresentano un valore del 10% circa delle attività di Consap, con un totale di recuperi previsti nel 2014 di €2,4 milioni. In particolare, le attività propedeutiche al pieno avvio operativo del Furto di Identità prevede recuperi nel 2014 nell'ordine di €1,2 milioni.

Gli **Interventi di sostegno alla Famiglia e ai Giovani** rappresentano il rimanente 3% circa del valore complessivo dell'attività, in termini di recuperi, gestita da Consap con un totale di recuperi previsti nel 2014 di €0,7 milioni.

Tavola 3: Evoluzione dei recuperi da gestione separate

La seguente tabella mostra la distribuzione dei recuperi per i principali fondi gestiti per gli anni 2012, 2013 e budget 2014.

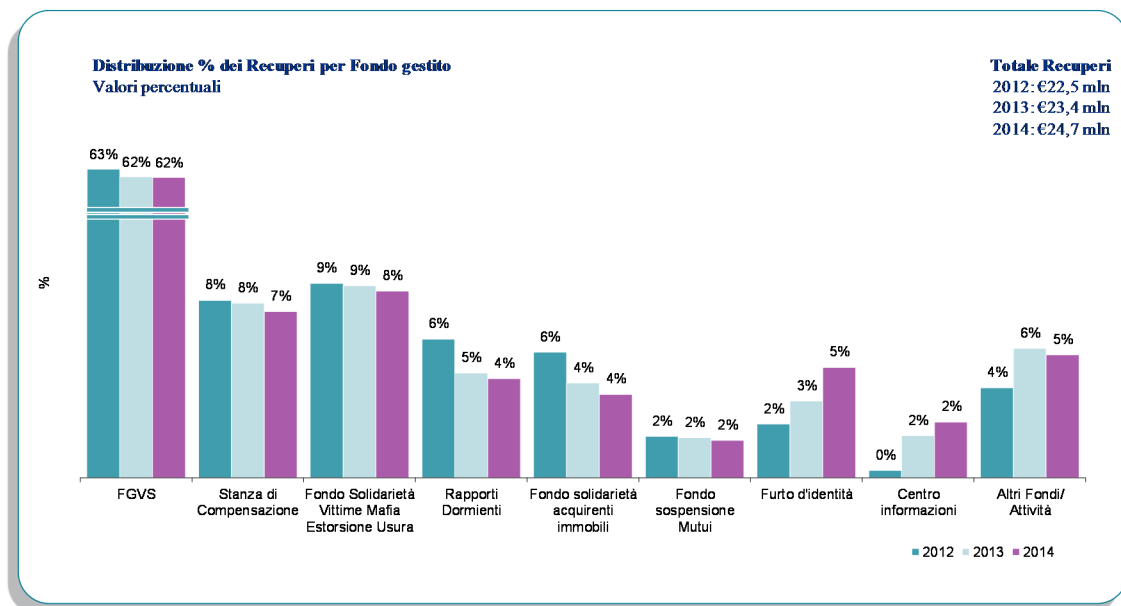


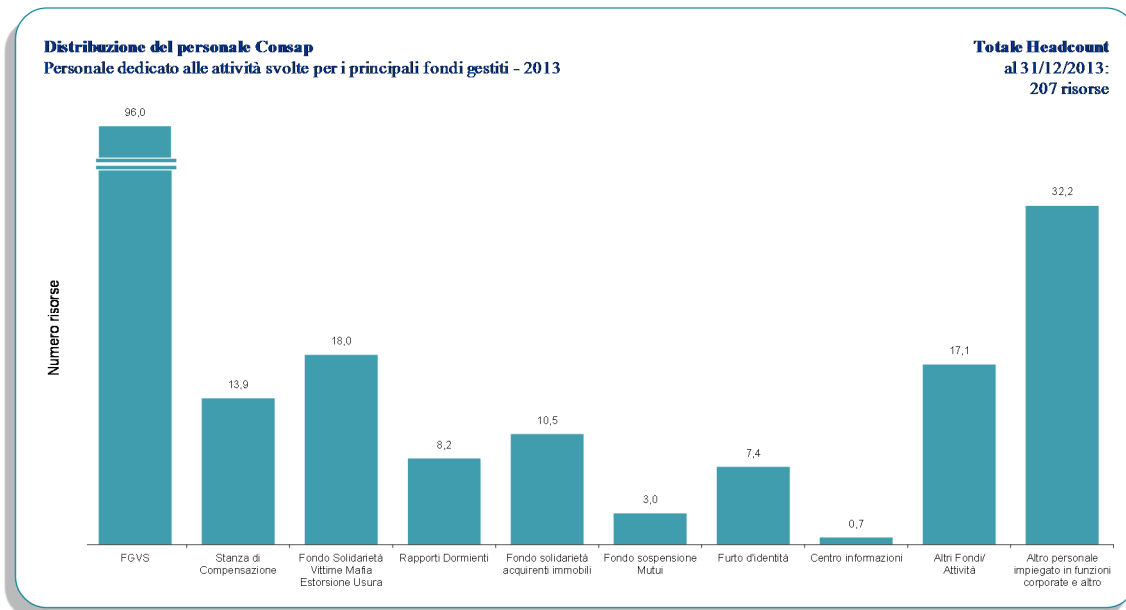
Tavola 4: Numero degli interventi ed importo complessivo nel 2013

La seguente tabella mostra la distribuzione del numero degli interventi ed il relativo importo complessivo nel 2013.

Analisi gestioni separate ed autonome - 2013			
Nome gestione	Tipologia di intervento	Numero di interventi	Importo compl. Interventi (€ mln)
FGVS - FONDO VITTIME DELLA STRADA	INDENNIZZI	72.824	371,5
FGVC - FONDO CACCIA	INDENNIZZI	3	0,2
	EROGAZIONI	743	45,0
FSVMEU - FONDO MAFIA/ESTORSIONE/USURA	ELARGIZIONI	107	10,1
	MUTUI	132	18,9
FSAI - FONDO ACQUIRENTI IMMOBILI	INDENNIZZI	4.927	18,0
FONDO CREDITO AI GIOVANI (STUDIO)	GARANZIE CONCESSE	386	3,7
BROKER	INDENNIZZI	93	5,4
FONDO NUOVI NATI	GARANZIE CONCESSE	7.438	36,2
FONDO CASA	GARANZIE CONCESSE	82	9,2
FONDO SOSPENSIONE MUTUI	ISTANZE ACCOLTE	9.565	13,0
FONDO MECENATI	PROGETTI AMMESSI	4	3,7
RAPPORTI DORMIENTI	RAPPORTI RIMBORSATI	10.273	53,7
POLIZZE DORMIENTI	POLIZZE ACCERTATE	98	1,8
STANZA DI COMPENSAZIONE	RICHIESTE DA ASSICURATI	3.152.655	3.938,2
Totale		3.259.330	4.528,6

Tavola 5: Personale dedicato alle attività svolte per i Fondi

La seguente tabella mostra la distribuzione del personale Consap dedicato alle attività svolte per i principali fondi gestiti per l'anno 2013.



Il panorama europeo

Il riferimento al panorama europeo può costituire per Consap un importante elemento di confronto e stimolo per l'identificazione di linee di azione strategica su cui indirizzare lo sviluppo nel medio termine.

Nel corso degli ultimi anni, le dinamiche e la volatilità dei mercati finanziari hanno mostrato i limiti dei sistemi di tutela e di garanzia dei consumatori in tutti i settori finanziari, incluso quello assicurativo.

Il contesto di mercato ha di fatto evidenziato:

- i. il potenziale ruolo del soggetto Pubblico quale garante di ultima istanza;
- ii. la possibilità di rafforzare la presenza di schemi di garanzia assicurativa (IGS¹).

In particolare, tra i fattori che rappresentano uno stimolo si sottolineano:

- la mancanza di un sistema di protezione di ultima istanza in situazioni di particolare *shock* finanziario;
- i livelli di protezione insufficienti e disomogenei per gli assicurati, che stanno spingendo gli stati membri dell'Unione Europea all'adozione di schemi di garanzia assicurativa più estesi;
- la mancanza di sistemi di garanzia armonizzati a livello europeo che ha determinato livelli di protezione dei contraenti di polizze assicurative inadeguati rispetto ai bisogni del mercato e degli utenti, mettendo a rischio la stabilità dei mercati stessi e la fiducia dei consumatori.

In sede europea, è negli anni maturata l'esigenza di creare un approccio più convergente tra i vari Paesi, con livelli di protezione uniformi. La presenza di diversi IGS crea difformità di protezione sempre meno accettabili per i consumatori dei diversi Paesi.

Il settore assicurativo pubblico è stato quindi oggetto di particolare attenzione da parte della Unione Europea nell'ottica di ridefinire un quadro omogeneo e garantire un livello equo di protezione dei consumatori².

Con la tendenza alla globalizzazione, tale protezione uniforme può partire proprio dalla stretta collaborazione tra pubblico e privato in un'ottica sussidiaria e dare così avvio ad una migliore valorizzazione delle singole collettività, anche sotto forma di partenariato pubblico-privato.

Il partenariato pubblico-privato implica un incontro di volontà tra soggetti pubblici e privati per realizzare congiuntamente iniziative di pubblico interesse.

La realizzazione e l'efficace funzionamento di istituti di partenariato pubblico-privato presuppongono un'amministrazione forte, capace di confrontarsi con il privato, e possono fungere da stimolo per un miglior funzionamento della pubblica amministrazione.

Ad oggi, tuttavia, rispetto agli scorsi anni, risulta immutata l'esigenza di vedere costituito a livello europeo un modello unico e armonizzato di IGS, frutto di una nuova predisposizione giuridica da elaborarsi in sede comunitaria.

Al libro bianco sull'IGS diffuso nel 2010 non è ancora infatti seguito alcun tipo di provvedimento volto a rendere più omogenei i sistemi adottati all'interno dei diversi Paesi membri.

¹ *Insurance Guarantee Schemes*, IGS.

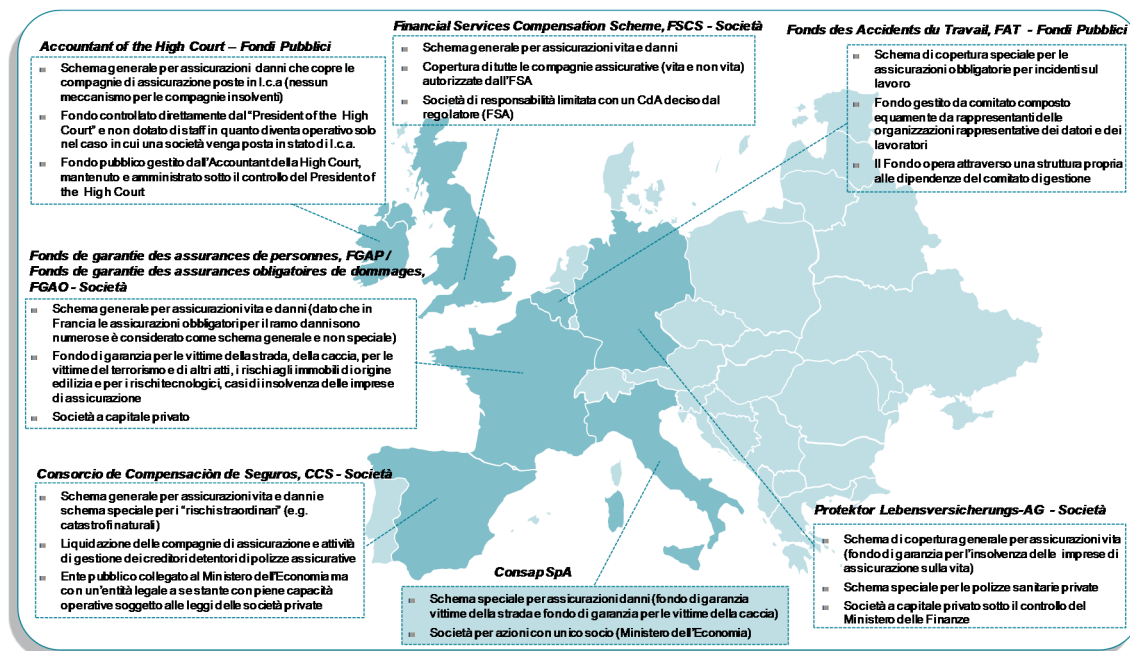
² Maggiori informazioni disponibili sul seguente documento: *EUROPEAN COMMISSION. WHITE PAPER On Insurance Guarantee Schemes (Brussels, COM(2010) 370)*.

A rendere particolarmente sentita ed attuale l'esigenza di un'unica regolamentazione è soprattutto il fenomeno della globalizzazione che tende a includere le transazioni economiche all'interno di un unico mercato a livello mondiale. È sempre più auspicabile, per questo motivo, il ricorso a un set omogeneo di risposte di fronte a problemi sempre più simili da Paese a Paese.

All'interno dell'UE, nell'ottica di miglioramento del funzionamento della P.A., attualmente 12 Stati membri gestiscono uno o più sistemi di garanzia degli assicurati che coprono polizze del ramo vita e/o non vita. Il livello di protezione, i criteri di ammissibilità e le modalità di intervento e finanziamento variano da un sistema all'altro dando vita a livelli non uniformi di tutela dei contraenti/utenti.

Nella tavola seguente viene illustrato un campione dei principali 7 Paesi (Belgio, Francia, Germania, Gran Bretagna, Irlanda, Italia e Spagna) che utilizzano gli IGS.

Tavola 5: Panorama europeo



Dall'analisi delle esperienze sviluppate nei principali Paesi europei, emergono interessanti spunti per lo sviluppo dell'operatività di Consap su istanze sociali e di garanzia non coperte e anche in ambito di ultima istanza (riassicurazione).

Il riferimento ai benchmark europei permette di identificare specifiche linee di azione sulle quali concentrare l'ulteriore sviluppo strategico di Consap nel medio termine. In particolare il riferimento è rivolto alla copertura dei:

- rischi attualmente sotto-assicurati quale quello della assicurazione della **responsabilità civile professionale in campo sanitario**;
- cosiddetti **rischi catastrofali**.

2 Linee di evoluzione strategica 2015-2017

Visione strategica

Consap, che nasce il 1 ottobre 1993, ha nel corso del tempo sommato alle iniziali attività ereditate dall'INA (in particolare la Gestione dei Fondi di Garanzia e Solidarietà) numerose altre attività attinenti ai fini istituzionali della Società.

Il perimetro strategico entro il quale Consap ha spazio per muoversi è specificamente definito dallo Statuto, che lo individua *nell'esercizio in regime di concessione di servizi assicurativi pubblici, nonché l'espletamento di altre attività e funzioni di interesse pubblico affidate o in quanto organismo di diritto pubblico/amministrazione aggiudicatrice o sulla base di disposizioni di legge, concessioni e convenzioni*, nonché nell'esercizio delle *attività affidate da amministrazioni dello Stato ai sensi dell'art. 19, comma 5, del decreto-legge 1 luglio 2009, n. 78*.

Lo Statuto prevede altresì la possibilità di svolgere, *o* *solo in misura minoritaria e residuale*, incarichi da soggetti pubblici per la gestione, valorizzazione e dismissione di beni immobili e per la gestione di attività amministrative, informatiche, contabili e attuariali.

L'affidamento *in house* ha rappresentato per Consap una modalità *preferenziale* attraverso la quale ricevere dalla Pubblica Amministrazione ulteriori funzioni, consentendole in tal modo di confermare il proprio ruolo sussidiario e/o complementare al mercato. Tale ruolo *è* e le connesse capacità gestionali peraltro svolte attraverso la gestione di una serie di Fondi, come i Fondi per le Vittime della Strada e della Caccia o il Fondo di Solidarietà per le Vittime dell'Estorsione, dell'Usura e della Mafia - rappresenta di fatto il valore aggiunto di Consap.

La centralità, in termini di missione aziendale attuale e prospettiva dell'*in house providing* è peraltro:

- esplicitata nella lettera e nella *ratio* del DL n.78/2009;
- coerente con l'assetto di tutte le altre strutture europee comparabili a Consap;
- in linea con le più recenti evoluzioni della disciplina sulla concorrenza e il mercato (c.d. *antitrust*), che spinge a separare sempre più nettamente i soggetti che operano sul mercato aperto dai soggetti che operano *in house*.

Tale ruolo *in house* ha comportato e comporta peraltro per Consap un controllo penetrante; lo Statuto prevede che *«Gli amministratori si conformano alle direttive pluriennali impartite dal Dipartimento del Tesoro in ordine alle strategie, al piano delle attività, all'organizzazione, alle politiche economiche, finanziarie e di sviluppo»* ed ancora *«Al fine di garantire l'effettività del controllo analogo, le funzioni di orientamento, supervisione, monitoraggio e verifica relative alle attività operative di cui ai disciplinari sono rimesse alle Amministrazioni affidanti. I medesimi disciplinari individueranno, altresì: le risorse umane, finanziarie e strumentali da impiegare; i meccanismi di copertura delle spese di funzionamento e degli oneri di gestione; la tempistica degli adempimenti e i criteri di rendicontazione dei fatti economici mediante contabilità separate»*.

L'affidamento *in house* e le correlate modalità d'esercizio del controllo «analogo» da parte della Pubblica Amministrazione hanno introdotto ulteriormente la necessità per Consap di affinare strumenti tecnico-gestionali appropriati e modelli di *governance* idonei a generare uno scambio di informazioni con la Pubblica Amministrazione.

Pertanto la coerenza dell'attuale assetto statutario andrà verificata alla luce del percorso di sviluppo effettuato da Consap negli anni ed in considerazione del mutato contesto di riferimento del ruolo pubblico.

Il principio generale cui s'ispirano le linee strategiche 2015-2017 è la conferma di un *focus* sugli investimenti per lo sviluppo del *core business* della gestione dei fondi e delle attività affidate alle Pubbliche Amministrazioni in un contesto di centralità del ruolo *in house*.

Rispetto a tale obiettivo generale, Consap può infatti contare su un posizionamento *industriale* complessivamente adeguato, e di fatto unico, fondato sulla capacità di integrare in un solo soggetto le competenze amministrative, finanziarie, operative e di controllo che servono all'assetamento di questo genere di servizi.

Tale posizionamento *industriale* ha trovato concreta attuazione nelle azioni (esplicitate nelle linee guida del Piano Industriale 2012-2014) intraprese nell'ultimo triennio. La positiva esecuzione delle stesse testimonia ex post la validità del modello di *in-house providing* e di integrazione di competenze che caratterizza oggi Consap.

La validità del posizionamento e del modello adottato è inoltre confermata dal raggiungimento di una *best practice* in termini di efficienza che ha permesso a Consap di conseguire, nello svolgimento di attività proprie della Pubblica Amministrazione, l'obiettivo prioritario (delineato nelle direttive dettate dall'Azionista) del consolidamento dell'equilibrio economico della gestione caratteristica; ciò nonostante la necessità di assumere n. 48 risorse per far fronte ai vari incarichi affidati alla Società nel periodo 2012-2014.

La politica di efficientamento è proseguita nel corso del 2014 tenuto conto anche della diminuzione degli oneri di *governance* che, in coerenza con le dinamiche in atto di razionalizzazione della spesa della Pubblica Amministrazione, ha visto la riduzione da 5 a 3 del numero dei componenti del Consiglio di Amministrazione e ricondotto ad una sola figura la carica di Presidente e di Amministratore Delegato.

Nell'orizzonte di Piano 2012-2014 Consap ha reso operative ed efficienti tutte le attività attribuitele sin dal 2012: funzioni ex ISVAP quali Ruolo Periti Assicurativi e Centro Informazione, Polizze Dormienti, Fondo Mecenati, rilascio certificazioni *Athens convention*, Fondo per il pagamento debiti della PA, il Sistema di prevenzione amministrativa del cd. *furto d'identità* ed il *Nuovo* Fondo per la Casa (istituito presso il MEF), in luogo del soppresso Fondo per la Casa (istituito presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri).

Inoltre nel corso del 2014 Consap ha completato il programma (che aveva registrato una stagnazione a partire dal 2006 visti gli andamenti del mercato) di dismissione del patrimonio immobiliare residuo mediante apporto (a seguito di gara Europea) al Fondo di Investimento Immobiliare Sansovino gestito da Serenissima SGR S.p.A.

Il presente Piano, pertanto, coerentemente alla visione strategica, prevede tre principali direttrici di intervento per ciascuna delle quali vengono declinate a seguire le linee di azione prioritarie:

- A. presidio e sviluppo del *core business*;
- B. monitoraggio continuo della coerenza della struttura operativa rispetto all'evoluzione dell'attività aziendale, in termini di modello organizzativo, processi aziendali, sistemi informatici di supporto, risorse umane e strumentali;
- C. gestione delle attività strumentali al *core business*.

In maggior dettaglio,

A. Presidio e sviluppo del *core business*

A1 Focalizzare le azioni e gli investimenti a supporto della piena operatività e dello sviluppo dell'Archivio Unico Informatico (strumentale per le attività connesse al Furto di Identità) che rappresenta, senza dubbio, tra le attività già assegnate a Consap, l'impegno di maggior rilevanza da affrontare nell'immediato e da perseguire nei prossimi anni.

A2 Assicurare il costante presidio volto al consolidamento e allo sviluppo delle attività già affidate a Consap, con particolare riguardo alla cd. "Stanza di Compensazione" e al Fondo Vittime della Strada.

A3 Finalizzare l'avvio di nuove attività già prospettate:

A3.I Fondo di cui all'art. 6 comma 9 bis del decreto legge 30 settembre 2003 n. 269, cd. Fondo SACE (*si rimanda al paragrafo A3I*).

A3.II Rischi professionali in campo sanitario - cd. Fondo Rischi Sanitari ó il cui Regolamento di attuazione prevede un ruolo per Consap (*si rimanda al paragrafo A3.II*).

A3.III Rischi catastrofali, identificando e proponendo al "sistema" un meccanismo più selettivo di contribuzione e partecipazione agli oneri pubblici da parte del sistema privato.

A4 Approfondimenti e studi per la sensibilizzazione delle istituzioni su ulteriori tematiche, con particolare riguardo a:

A4.I Antifrode Assicurativa.

A4.II Sistema di prevenzione delle frodi sulle carte di pagamento (óSIPAFö).

B. Monitoraggio continuo della coerenza della struttura operativa rispetto all'evoluzione dell'attività aziendale, in termini di modello organizzativo, processi aziendali, sistemi informatici di supporto, risorse umane e strumentali

- B1 Processi aziendali: monitoraggio dell'adeguatezza dei processi attraverso un sistematico ricorso all'informaticizzazione e - per le attività a minor valore aggiunto - all'outsourcing.
- B2 Presidi organizzativi: monitoraggio continuo al fine di verificare la validità/permanenza dei presidi organizzativi adottati, nonché l'efficacia, l'efficienza e la sicurezza dei processi in atto.
- B3 Modello organizzativo e Risorse Umane: monitoraggio dell'adeguatezza del modello organizzativo aziendale adottato e del dimensionamento in termini di risorse umane per il consolidamento e lo sviluppo delle attività già acquisite e per l'avvio delle iniziative in corso di affidamento, nonché per il potenziamento delle strutture di supporto; ciò tenendo conto in particolare del gravoso impatto derivante dalla piena operatività delle attività relative al Furto d'identità e dall'avvio e messa a regime delle attività relative al Fondo Rischi Sanitari.

C. Gestione delle attività strumentali al core business

- C1 Finanza: verifica delle linee guida di investimento adottate al fine di assicurare una equilibrata redditività associata all'importanza dimensionale del portafoglio titoli, valutando le ipotesi di investimento/disinvestimento anche alla luce di una prospettiva costo/opportunità, seppure nel rispetto del contenimento dei rischi e dei costi di struttura.
- C2 Immobiliare: a valle del perfezionamento delle cessioni (sostanzialmente completate ad ottobre 2014) che realizzano efficacemente una delle priorità individuate nel Piano 2012- 2014, perseguire:
- un costante monitoraggio dell'investimento attuato nel Fondo Immobiliare favorito dalla partecipazione all'Assemblea dei Quotisti nonché alla partecipazione al Comitato Consultivo del Fondo (Presidente più un componente);
 - nuove opportunità di sviluppo nel settore che possano emergere grazie alla partecipazione al Fondo stesso.

A. **Presidio e sviluppo del core business**

Al Focalizzare gli investimenti sullo start up della nuova attività dell'Archivio Unico Informativo (Furto d'Identità)

Come noto l'Unione Europea ha emanato nel corso degli ultimi anni una serie di direttive che affrontano il fenomeno del furto di identità, inteso come impersonificazione totale (appropriazione indebita dell'identità di un altro soggetto mediante l'utilizzo dei suoi dati personali) ed impersonificazione parziale (occultamento parziale della propria identità mediante l'utilizzo, in forma combinata, di dati relativi alla propria persona e di dati relativi ad un altro soggetto).

L'Italia ha recepito la normativa europea in materia con il decreto legislativo n. 64 del 10 maggio 2011 che prevede l'istituzione di un Sistema pubblico di prevenzione, sul piano amministrativo, delle frodi nel settore del credito al consumo, con specifico riferimento al fenomeno dei furti d'identità.

Il Sistema pubblico di prevenzione delle frodi nel credito al consumo con specifico riferimento al Furto di Identità è stato pertanto istituito allo scopo di fornire ai soggetti cd. "Aderenti" (i.e. banche, intermediari finanziari, fornitori di servizi di comunicazione elettronica, fornitori di servizi interattivi o di servizi di accesso condizionato, imprese di assicurazioni, gestori di sistemi di informazione creditizia ed imprese che offrono servizi assimilabili alla prevenzione sul piano amministrativo delle frodi) uno strumento per verificare l'autenticità dei dati forniti dalle persone fisiche.

Successivamente, attraverso il D.L. n. 93/2013, l'ambito di applicazione del Sistema è stato ampliato per consentire agli Aderenti la verifica dell'autenticità dei dati contenuti nella documentazione fornita dalle persone fisiche anche al di fuori dell'ambito del credito al consumo, estendendo il possibile utilizzo a tutti i casi in cui gli Aderenti ritengano utile accertare l'identità delle medesime persone fisiche.

Il Sistema si basa su un Archivio centrale informatizzato (di titolarità del MEF e la cui gestione è affidata a Consap) che consentirà ai Soggetti Aderenti il riscontro dei dati personali dei clienti rispetto a quanto contenuto nelle banche dati pubbliche (e.g. Agenzia delle Entrate, Ministero degli Interni, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, INPS e INAIL).

L'attività va inquadrata nell'ambito di un'operatività contraddistinta a regime, secondo stime del MEF, da almeno 60 milioni di richieste di riscontro all'anno, con presenza di picchi stagionali in periodi particolari, tempi di risposta per le richieste su singoli nominativi di pochi secondi e funzionamento 24/7/365.

Nel Luglio 2013 è stata stipulata la convenzione tra Consap ed il MEF che disciplina, tra l'altro, gli adempimenti connessi alle seguenti attività:

- erogazione del servizio di riscontro agli Aderenti;
- attivazione di un servizio di help-desk;
- conduzione applicativa e sistemistica della piattaforma informatica, in collaborazione con l'U.C.I.D.;
- gestione dell'incasso dei contributi a carico degli Aderenti;
- rendicontazione del Sistema;
- svolgimento delle eventuali attività di recupero dei contributi non versati;
- segreteria del Gruppo di Lavoro;
- predisposizione ed elaborazione dei dati statistici.

Il 1 Luglio 2014 è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale il Decreto attuativo che ha dato avvio, nel corso dello stesso mese, al processo di adesione (che è previsto concludersi con il convenzionamento a partire dal 18 novembre 2014) da parte di Soggetti Aderenti.

La piena operatività del Sistema avrà inizio sin da Gennaio 2015, con una capacità a regime che sarà raggiunta entro il primo semestre 2015.

La Società prevede di ampliare nel corso del triennio 2015 ó 2017 il perimetro di attività e dei servizi erogati. In particolare, allo scopo di integrare l'ambito di operatività in coerenza con le previsioni normative è già previsto l'avvio delle seguenti attività:

- erogazione del servizio alle compagnie di assicurazione, il cui ingresso nel sistema è previsto entro luglio 2015;
- raccolta e diffusione fra gli aderenti di segnalazioni su frodi subite o su rischi di frode;
- accesso al servizio per le forze di polizia;
- elaborazione di statistiche per lo studio del fenomeno su dati aggregati e anonimi;
- Call Center per il ricevimento di segnalazioni dai cittadini.

Inoltre, in accordo con le linee di evoluzione prospettate dal MEF, Consap prevede a partire dal 2016 di arricchire l'operatività complessiva del Sistema attraverso:

- l'ampliamento del Sistema a nuove categorie di aderenti e l'interfacciamento con ulteriori banche dati pubbliche e private;
- l'ampliamento del servizio per la verifica dei dati riguardanti persone giuridiche;
- la possibilità di interazione con il nuovo Sistema per l'Identità Digitale (SPID), il cui avvio è previsto entro il 2015.

Le linee di evoluzione delineate comporteranno sia rafforzamenti progressivi di organico nelle aree maggiormente interessate dall'operatività (in particolare il Servizio Furto di Identità e il Servizio Sistemi Informativi), sia il consolidamento e l'evoluzione delle procedure informatiche e dell'infrastruttura tecnologica, al fine di rispondere in particolare alle esigenze di sicurezza e di continuità del servizio.

A2 Costante presidio volto al consolidamento e allo sviluppo delle attività già affidate a Consap, con particolare riguardo alla Stanza di Compensazione (oStanzaö) e al Fondo di Garanzia Vittime della Strada (FGVS)

Fra i servizi istituzionali erogati da Consap, sono di particolare rilievo sia dal punto di vista economico che dal punto di vista operativo quelli relativi alla Stanza di Compensazione e al Fondo di Garanzia delle Vittime della Strada.

Il D.P.R. 254/2006 ha disciplinato il sistema di risarcimento diretto dei danni derivanti dalla circolazione stradale prevedendo la istituzione (in considerazione della funzione pubblicistica svolta nel sistema assicurativo italiano) presso Consap, di una cd. Stanza di Compensazione nella quale, a partire dal 1° febbraio 2007, mensilmente, affluiscono tutti i dati contabili inerenti i sinistri R.C. Auto verificatisi nel territorio nazionale.

La **Stanza di Compensazione** svolge, ex lege, essenzialmente due macrofunzioni:

- regola contabilmente i rapporti economici tra le Imprese di assicurazione aderenti al sistema del risarcimento diretto;
- fornisce al Comitato Tecnico (istituito presso il Ministero dello Sviluppo Economico con D.M. del 19 dicembre 2006) tutti i dati necessari per la determinazione, annuale, dei valori da assumere ai fini della compensazione (forfait).

Ulteriore competenza, attribuita al gestore della Stanza dalla specifica Convenzione, sottoscritta con l'ANIA (Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici) per la definizione dei rispettivi compiti, consiste nel fornire agli assicurati responsabili ogni informazione utile all'eventuale rimborso del sinistro volto ad evitare le penalizzazioni previste nei contratti con la clausola bonus/malus, nonché di provvedere a regolarizzare i successivi movimenti contabili in caso di rimborso alla Stanza dell'importo corrisposto al danneggiato.

Per quanto concerne i rapporti con l'utenza per il rimborso del sinistro, nel 2013 sono pervenute circa n. 184.000 richieste di informazioni sull'importo liquidato al danneggiato (196 mila nel 2012 e circa 1,1 milioni dal febbraio 2007). Nel corso del 2013, la oStanzaö ha gestito rimborsi per un valore di €3,9 miliardi.

Tali richieste pervengono a Consap tramite un sistema di multicanalità finalizzato ad agevolare al massimo l'utenza e a consentire rapidissimi tempi di risposta (4 giorni), soprattutto per le richieste inoltrate *on line*, tramite l'applicazione internet, che rappresentano circa l'80% del totale.

Il **Fondo di Garanzia per le Vittime della Strada (FGVS)**, istituito con legge n. 990 del 1969 (abrogata con l'entrata in vigore del Codice delle Assicurazioni Private) e operativo dal 12 giugno 1971, è amministrato, sotto la vigilanza del Ministero dello Sviluppo Economico, dalla Consap con l'assistenza di un apposito Comitato.

L'intervento del Fondo è previsto nei casi di sinistri o circa 70.000 all'anno - causati da veicoli o natanti non identificati, veicoli o natanti non assicurati, veicoli o natanti assicurati con Imprese poste in liquidazione coatta amministrativa e da altre fattispecie di minor impatto operativo. Nel corso del 2013, il FGVS ha erogato indennizzi per oltre €370 milioni.

La liquidazione dei danni è effettuata, nella quasi totalità dei casi, da primarie imprese di assicurazione (cd. imprese designate) individuate dal Ministero dello Sviluppo Economico e con le quali Consap stipula apposite convenzioni, che rendicontano semestralmente al Fondo l'attività svolta; nei casi di sinistri provocati da veicoli o natanti assicurati con Imprese poste in liquidazione coatta amministrativa, analoga attività è svolta o se autorizzati - dai commissari liquidatori delle imprese stesse.

Il Fondo, previa verifica dei dati di rendicontazione ricevuti attraverso apposita applicazione telematica, provvede a pagare gli intermediari - imprese designate e commissari liquidatori - per l'attività di liquidazione svolta e a curare, tramite procedura Equitalia, il recupero delle somme dovute nei confronti dei soggetti responsabili.

Gli elevati volumi operativi e la significativa dimensione finanziaria di queste due attività, rendono necessario un controllo sempre più stringente sia dei processi operativi sia della qualità dei dati scambiati, tali da richiedere l'esecuzione nel prossimo triennio di progetti di innovazione organizzativo-informatica orientati in particolare ai seguenti temi.

Per il FGVS e la Stanza,

- la realizzazione di portali web per la compilazione e l'invio delle richieste, consentendo così la dematerializzazione del rapporto con i soggetti richiedenti

mentre per il solo FGVS,

- l'ampliamento dei dati ricevuti dagli intermediari e del relativo trattamento, al fine di arricchire il patrimonio informativo del Fondo, che potrà costituire un importante asset a supporto di nuovi posizionamenti strategici di Consap (es. antifrode assicurativa);
- il potenziamento e dematerializzazione del processo di rendicontazione da parte degli intermediari e delle relative procedure di controllo da parte Consap.

A3 Finalizzare l'avvio di nuove attività già prospettate

Il servizio assicurativo pubblico rappresenta di fatto il *core business* di Consap che potrà essere valorizzato attraverso l'acquisizione di ulteriori attività, tra le quali, quelle ipotizzabili nel medio termine sono rappresentate da: (i) gestione del cd. Fondo SACE relativo ai rischi non di mercato, (ii) offerta di servizi relativi ai rischi professionali in campo sanitario ó cd. Fondo Rischi Sanitari ó e (iii) rischi catastrofali.

A3.I Fondo di cui all'art. 6 comma 9 bis del decreto legge 30 settembre 2003 n. 269, cd. Fondo SACE

Il Decreto Legge n. 269 del 30 settembre 2003, la sua conversione e le successive modifiche prevedono che il MEF - previo parere dell'Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni (IVASS) - possa concedere la garanzia dello Stato con riferimento ad operazioni che riguardino settori di particolare rilevanza strategica per l'economia italiana o società di rilevante interesse nazionale (ad esempio in termini di livelli occupazionali, di entità di fatturato o di ricadute per il sistema economico produttivo per il Paese), che potrebbero determinare in capo a SACE S.p.A. elevati rischi di concentrazione, verso singole controparti, gruppi di controparti connesse o paesi di destinazione.

Attualmente è in corso l'iter normativo che, tra l'altro, consentirà l'affidamento a Consap dell'attività di gestione del Fondo, mediante apposito disciplinare (MEF-Consap) da stipulare ai sensi dell'art. 19 comma 5 del decreto legge n. 78 del 1 luglio 2009.

Allo stato attuale, in considerazione della disciplina normativa ancora in fase di definizione, non possono essere identificati in maniera puntuale i presidi organizzativi (in termini di risorse dedicate e di profili professionali), i relativi impatti in termini di investimenti e costi operativi in relazione allo sviluppo dell'attività. Tali elementi potranno dunque essere specificamente definiti solo in concomitanza allo start up della nuova linea di business.

È però opportuno segnalare che, anche sulla base dell'esperienza maturata da Consap in iniziative simili, le linee di azione delineate dal presente Piano in termini di modello organizzativo, processi e complessivo dimensionamento dell'organico aziendale, incorporano lo sforzo necessario all'avvio e al successivo sviluppo dell'operatività di tale nuova linea di business.

A3.II Rischi professionali in campo sanitario

L'esperienza dell'obbligatorietà delle coperture RC Auto ha dimostrato nel tempo la difficoltà del sistema assicurativo privato di fare fronte a problemi sociali di tipo strutturale (frodi diffuse, orientamenti giurisprudenziali che aumentano i costi dei risarcimenti, impedimenti legali alla diffusione della riparazione diretta del veicolo danneggiato).

Pertanto lo Stato non potendo ribaltare sull'imprenditoria privata, mediante un sistema coercitivo, le inefficienze di sistema è chiamato ad intervenire direttamente.

Per quanto attiene in particolare al fenomeno dei rischi professionali in campo sanitario, molti Paesi hanno sperimentato un incremento delle denunce connesse ad eventi di malasanità con conseguenti impatti sul settore sanitario (aumento dei costi diretti e indiretti come la medicina difensiva che si stima costi al sistema 15 miliardi circa all'anno) e sul settore assicurativo.

In Italia, le imprese di assicurazione registrano da più di un decennio perdite ingenti sia nel settore dedicato ai medici sia in quello dedicato alle strutture sanitarie. Va comunque segnalato che per larga parte delle specializzazioni in attività ospedaliera i costi delle coperture per i medici restano accessibili, mentre qualche picco si riscontra per alcune attività in libera professione ad alto rischio.

Per quanto riguarda invece le strutture sanitarie il loro costo sinistri, in media, è consistente (circa 72 per ricovero) e i prezzi delle coperture tendono a riflettere questo dato.

Le principali motivazioni del trend di aumento del rischio sono legate ai seguenti principali fenomeni: (i) la dilatazione della definizione della responsabilità del medico, (ii) l'aumento dell'entità dei risarcimenti e (iii) la maggiore litigiosità.

Il D.L.138/11 (convertito con legge n. 148/11 e successive modificazioni), ha introdotto in Italia per tutti i professionisti sanitari l'obbligo di stipulare, dal 15 agosto 2014, un'assicurazione per la copertura della responsabilità civile professionale, che secondo le stime delle associazioni di categoria potrebbe interessare una platea di oltre 200.000 professionisti.

Al riguardo, l'art. 3 del D.L. 158/2012 (cd. "Decreto Balduzzi"), convertito con modificazioni dalla Legge 189/2012, ha previsto la costituzione di un cd. Fondo Rischi Sanitari e la predisposizione di un D.P.R. che dovrà, tra l'altro, determinare i casi nei quali (sulla base di definite categorie di rischio professionale) il Fondo stesso dovrà agevolare l'accesso ad un'adeguata copertura assicurativa degli esercenti le professioni sanitarie nei seguenti casi:

- nel caso in cui l'esercente le professioni sanitarie dimostri di aver corrisposto un premio assicurativo il cui importo sia superiore ai parametri fissati dal Comitato; in tale fattispecie il Fondo, dopo apposita istruttoria del Comitato, provvede al rimborso

all'assicurato dell'integrazione del premio versato nei limiti e nei termini definiti dal Comitato stesso;

- qualora l' esercente le professioni sanitarie dimostri di aver ricevuto tre rifiuti sul mercato assicurativo; in tale fattispecie il Fondo, dopo apposita istruttoria del Comitato, provvede alla ricerca di idonea polizza il cui premio sarà corrisposto dall' esercente le professioni sanitarie con l' eventuale contributo del Fondo.

Consap, d' intesa con le Pubbliche Amministrazioni interessate (Ministero della Salute, Ministero dello Sviluppo Economico e Ministero dell' Economia e le Finanze) ha partecipato ai lavori preparatori all' operatività dell' iniziativa, nella prospettiva dell' affidamento della gestione del Fondo.

Attualmente è in corso l' iter legislativo funzionale alla emanazione del D.P.R. che determinerà il calendario di avvio del Fondo. Va peraltro segnalato che l' operatività del Fondo sarà condizionata dai tempi necessari alla determinazione, da attuarsi con provvedimento interministeriale, del contributo di alimentazione del Fondo e delle relative modalità di versamento.

La gestione di tale Fondo permetterà a Consap di posizionarsi quale prioritario punto di riferimento dell' azione pubblica in campo assicurativo sanitario.

Il puntuale presidio organizzativo (in termini di risorse dedicate e di profili professionali), i relativi impatti in termini di eventuali costi operativi ed investimenti in relazione allo sviluppo dell' attività potranno essere specificamente definiti in parallelo all' effettivo start up della nuova linea di business e alla puntuale declinazione dei meccanismi operativi del Fondo e della sua gestione.

È però opportuno segnalare che, anche sulla base dell' esperienza maturata da Consap in iniziative simili, le linee di azione delineate dal presente Piano in termini di modello organizzativo, processi e complessivo dimensionamento dell' organico aziendale, incorporano l' effort necessario all' avvio e al successivo sviluppo dell' operatività di tale nuova linea di business.

A3.III Rischi catastrofici

L' Italia, così come l' intera Europa e numerose aree del Mondo, è esposta a rischi di calamità naturali. Questi eventi oltre a provocare la perdita di vite umane, causano anche ogni anno danni patrimoniali per miliardi di euro, con ripercussioni sulla stabilità economica e la crescita di un paese.

A livello globale nel 2013, il costo dei danni da eventi naturali nel Mondo è stato stimato in circa 90 miliardi (media annua di 135 miliardi nell' ultimo decennio); i danni rimborsati dal settore assicurativo sono stati stimati in circa 23 miliardi (media annua di 40 miliardi nell' ultimo decennio).

I costi delle grandi calamità naturali, se non adeguatamente coperti da assicurazione, possono implicare per i singoli Stati pesanti oneri di bilancio che potrebbero determinare squilibri interni ed esterni.

Si tratta quindi di una questione importante per i cittadini, le imprese e le amministrazioni pubbliche di tutta l' Unione Europea.

Negli ultimi dieci anni lo Stato Italiano ha sostenuto, mediamente, costi annui pari a circa 3,3 miliardi per il risarcimento dei danni catastrofici. Costi coperti attraverso il ricorso alla fiscalità generale, con interventi normativi deliberati dopo il verificarsi degli eventi.

Sempre con riferimento all'Italia, sulla base della rilevazione condotta dalla società specializzata Perils AG sulle esposizioni al rischio terremoto e alluvioni delle imprese in Italia per l'anno 2014 (alla quale partecipa circa il 60% del mercato in termini di volume premi del ramo incendio), risulta che l'esposizione complessiva del mercato assicurativo, tenendo conto dei limiti contrattuali, si attesta a cifre superiori a 400 miliardi, in crescita del 20% rispetto al 2013.

Per quanto riguarda le abitazioni assicurate contro i rischi catastrofali, al 2013 si stima una esposizione del settore di circa 60 miliardi, in linea con l'anno precedente.

Tale mercato delle coperture assicurative contro le catastrofi naturali per le abitazioni civili in Italia non è ancora decollato per carenze sia di domanda che di offerta:

- **domanda:** i finanziamenti ex-post a seguito delle catastrofi naturali hanno indotto i cittadini a ritenere di avere diritto ad un risarcimento causando una scarsa propensione ad atti di prevenzione individuale. Inoltre, la sensibilità al tema è concentrata nelle aree a più alto rischio il che rende la scarsa domanda altamente *anti-selettiva*;
- **offerta:** l'elevata rischiosità del territorio italiano rende tali coperture impegnative dal punto di vista del capitale da allocare, inoltre la difficoltà di raggiungere una massa critica non concentrata esclusivamente nelle zone ad alto rischio ha scoraggiato iniziative massive di commercializzazione di questa tipologia di polizze. Per tale motivo si sta discutendo sull'introduzione dell'obbligatorietà dell'assicurazione contro le catastrofi naturali o di una estensione obbligatoria a questi eventi per le coperture incendio.

Sulla base dei dati ISTAT, in Italia le unità abitative sono circa 27 milioni per un valore di ricostruzione stimabile intorno ad 3.900 miliardi. Il danno medio annuo stimato a tale patrimonio da eventi sismici e alluvionali ammonta a circa 2,8 miliardi che corrisponde a circa 73 per unità abitativa del valore di ricostruzione di 100.000.

In questo quadro, la copertura dei rischi catastrofali, muovendo da un'ottica di rappresentare alle istituzioni modelli flessibili, efficaci e compatibili con la finanza pubblica potrebbe basarsi su un modello che preveda:

- obbligatorietà della copertura assicurativa del rischio calamità naturali per i fabbricati privati destinati ad uso abitativo (a tal proposito si ritiene, anche sulla base di indagini di mercato, che tale misura incontrerebbe il favore della gran parte dell'opinione pubblica);
- copertura dei rischi derivanti da alcune tipologie di calamità naturali quali: terremoti, maremoti, frane, alluvioni e inondazioni;
- correlazione tra i premi assicurativi agli indici di rischio delle diverse aree del territorio.

In tale contesto, Consap grazie anche all'acquisito know-how nel settore può fornire al Sistema e alle Istituzioni un esempio virtuoso di un meccanismo pubblico-privato che preveda l'introduzione nel mercato assicurativo italiano di una polizza obbligatoria a copertura del rischio da calamità naturale per gli immobili (con risparmi per lo Stato stimati in circa un terzo dell'attuale onere annuo) a cui affiancare l'istituzione di un fondo la cui operatività si ispiri a modelli già sperimentati quali ad esempio quello adottato nel settore della RC Auto o a modelli in fase di adozione quale il Fondo Rischi Sanitari.

Già in passato la Società è stata individuata più volte come ente pubblico di riferimento in una possibile partnership pubblico-privato per la gestione di tale rischio.

La Finanziaria 2005 aveva infatti istituito e affidato in gestione a Consap il Fondo di Garanzia per i rischi derivanti dalle calamità naturali. Si erano stanziati €50 milioni, andati in perenzione nel 2008 e pertanto il Fondo non è mai divenuto operativo.

Questo fondo, già presente in molti Paesi europei, rientrerebbe nell'ottica di realizzare un sistema volto ad alleggerire lo Stato dagli ingenti esborsi al verificarsi di calamità naturali con il coinvolgimento del mercato assicurativo e riassicurativo. È pertanto evidente che anche in Italia è ormai matura l'esigenza di dotarsi di uno strumento assimilabile a quelli già adottati in altre realtà europee ed in tale prospettiva Consap non può che rappresentare il naturale gestore dell'iniziativa.

Il puntuale presidio organizzativo (in termini di risorse dedicate e di profili professionali), i relativi impatti in termini di eventuali costi operativi ed investimenti in relazione allo sviluppo dell'attività potranno essere specificamente definiti in parallelo all'effettivo start up della nuova linea di business.

È però opportuno segnalare che, anche sulla base dell'esperienza maturata da Consap in iniziative simili, le linee di azione delineate dal presente Piano in termini di modello organizzativo, processi e complessivo dimensionamento dell'organico aziendale, incorporano l'effort necessario all'avvio e al successivo sviluppo dell'operatività di tale nuova linea di business.

A4 Approfondimenti e studi per la sensibilizzazione delle Istituzioni su ulteriori tematiche

L'obiettivo che Consap può perseguire è garantire alla collettività una più ampia offerta di servizi coniugando crescenti *standard* qualitativi con una politica di contenimento dei costi di gestione e di funzionamento.

In particolare le direttrici di tale sviluppo di medio termine possono essere identificate nei due seguenti ambiti: antifrode assicurativa e prevenzione delle frodi sulle carte di pagamento.

A4.I Antifrode Assicurativa

Al fine di prevenire le frodi nel settore assicurativo l'art. 21 (Misure per l'individuazione ed il contrasto delle frodi assicurative) del DL n. 179/2012 (cd. Crescita bis o Italia digitale), convertito nella Legge n. 221/2012, ha istituito presso IVASS un Archivio Informatico Antifrode (AIA) relativamente alla RC Auto.

Questa norma, nel ribadire implicitamente l'importanza di informazioni centralizzate e condivise per la lotta ai fenomeni di illegalità, consente di effettuare verifiche incrociate e integrazione dei dati, permettendo di superare alcuni limiti riscontrati in passato e mettendo a disposizione nuovi strumenti utilizzabili nell'attività antifrode.

Il progetto AIA vede la partecipazione, oltre che di Consap, delle istituzioni interessate quali: Banca d'Italia, MEF, MISE, MINT, INAIL, ANIA, ACI e UCI.

Il sistema mira ad attivare iniziative di contrasto alle frodi nel settore dell'assicurazione della responsabilità civile auto, relativamente alle richieste di risarcimento e di indennizzo e all'attivazione di sistemi di allerta preventiva contro i rischi di frode.

Le attività di analisi ed elaborazione del progetto AIA sono state svolte da un gruppo di lavoro coordinato dall'IVASS, a cui hanno partecipato esponenti Consap, dei Ministeri

competenti (MISE, MIT, MEF e Interno), delle principali compagnie assicurative italiane e della loro associazione di categoria (ANIA), del Casellario centrale infortuni, dell'Ufficio centrale italiano nonché della Banca d'Italia.

Nella prima fase del progetto saranno connessi ad AIA gli archivi che consentono, principalmente, di verificare e/o integrare i dati segnalati alla Banca dati sinistri relativi ai soggetti e ai veicoli coinvolti e ai contratti assicurativi sottostanti le richieste di risarcimento; tali archivi sono disponibili presso la Motorizzazione Civile, il PRA, ANIA e Consap.

La definizione dei requisiti informativi e informatici di questa prima fase è stata completata nel dicembre 2013 mentre il completamento dell'applicazione informatica è previsto nel corso del 2014. Va evidenziato che il completamento delle analisi funzionali e la realizzazione dell'applicazione informatica non sono sufficienti per consentire l'avvio dell'operatività della nuova procedura antifrode. Per la sua entrata a regime occorre infatti il completamento dell'iter (attualmente in corso) di emanazione del decreto attuativo interministeriale da parte del MISE e del MIT, iter che prevede l'acquisizione del parere del Garante per la protezione dei dati personali e del Consiglio di Stato, oltre a quello dell'IVASS.

La seconda fase del progetto AIA prevede l'ampliamento delle basi dati da connettere per acquisire quelle informazioni principalmente incentrate sui soggetti coinvolti direttamente nel sinistro (responsabile, danneggiati, testimoni, ecc.) o indirettamente coinvolti (avvocati, carrozzieri, medici, ecc.). È inoltre prevista la realizzazione di specifici servizi per le forze dell'ordine e per le compagnie di assicurazione, nonché ulteriori e più complessi strumenti di analisi antifrode basati su criteri di network analysis.

Si evidenzia come tale elevata attività potrà avere un notevole impatto operativo per le banche dati del Fondo di Garanzia Vittime della Strada, la Stanza di Compensazione ed il Ruolo Periti e costituire una opportunità di valorizzazione del patrimonio informativo di Consap nel settore Auto.

Il prospettato aumento di interscambio informativo con IVASS, è uno dei motivi che portano a prevedere nell'arco di Piano 2015-2017 investimenti per il potenziamento dell'infrastruttura tecnologica (base dati e sistemi di comunicazione).

A4.II Sistema di prevenzione delle frodi sulle carte di pagamento (SIPAF)

La legge 17 agosto 2005, n. 166 ha istituito - presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze - un sistema di prevenzione, sul piano amministrativo, delle frodi sulle carte di pagamento che si avvale dell'utilizzo di un archivio informatizzato (SIPAF), gestito dall'Ufficio Centrale Antifrode dei Mezzi di Pagamento (UCAMP).

Tale archivio informatizzato consente alle società emittenti ed ai gestori di reti commerciali di accettazione delle carte di pagamento la consultazione e la condivisione, in tempo reale, di dati ed informazioni riguardanti esercizi commerciali sospetti e operazioni con transazioni non andate a buon fine o a rischio.

Consap, allo stato, risulta designata gestore, per conto del MEF, dell'archivio in argomento; con apposita convenzione verranno disciplinati i rapporti tra MEF e Consap in merito all'attività di gestione.

L'eventuale potenziamento organizzativo, gli impegni economici e l'arco temporale di riferimento potranno essere opportunamente identificati solo nel momento in cui saranno declinate puntualmente in capo a Consap le attività operative.

B. *Monitoraggio continuo della coerenza della struttura operativa rispetto all'evoluzione dell'attività aziendale, in termini di modello organizzativo, processi aziendali, sistemi informatici di supporto, risorse umane e strumentali*

Con riferimento alla struttura operativa, Consap ha già avviato da tempo un'attività di ottimizzazione della gestione. I risultati delle scelte effettuate confermano la strategia perseguita sia dal lato del governo dei costi, sia da quello della qualità del servizio percepito dagli utenti interni ed esterni.

L'azione organizzativa, già in atto da tempo e che si intende continuare e sviluppare ulteriormente, è caratterizzata dai seguenti principi fondamentali:

- flessibilità e velocità di adattamento della struttura organizzativa al mutare dell'insieme di servizi istituzionali che l'Azienda è chiamata ad erogare;
- forte impulso all'informaticizzazione dei processi istituzionali e di supporto;
- tendenziale esternalizzazione delle attività non *core*;
- sviluppo e valorizzazione del personale interno.

BI *Processi aziendali: monitoraggio dell'adeguatezza dei processi attraverso un sistematico ricorso all'informaticizzazione e - per le attività a minor valore aggiunto - all'outsourcing*

Consap è una società che eroga un insieme diversificato di servizi istituzionali, su mandato di Istituzioni diverse, a una pluralità di attori (imprese, intermediari, privati cittadini). Le sfide principali che Consap in questo quadro è chiamata ad affrontare sono:

- necessità di adattarsi al panorama esterno in continua evoluzione;
- necessità di consolidare l'organizzazione alla luce, in particolare, degli ultimi servizi istituzionali avviati e di quelli in corso di avvio;
- necessità di migliorare progressivamente i parametri di costo, di tempo di esecuzione e di qualità dei servizi erogati;
- necessità di consolidare il parco applicativo e l'infrastruttura tecnologica disponibile, per consentire nel tempo il miglioramento dei livelli di sicurezza, di continuità del servizio e del rapporto costo/prestazioni.

Le opportunità principali che sul fronte organizzativo si presentano in questo scenario sono:

- la possibilità di cogliere le similitudini fra servizi istituzionali diversi al fine di consentire il raggiungimento di potenziali economie di scala;
- la possibilità di portare a termine il processo di dematerializzazione in atto per consentire una gestione documentale più efficiente ed efficace;
- la possibilità di valorizzare il potenziale professionale interno, con un più spiccato orientamento verso attività di controllo e di *governance* ad alto valore aggiunto, automatizzando o esternalizzando le attività operative ripetitive e di più basso profilo.

Sulla base del quadro di riferimento delineato, gli obiettivi di evoluzione organizzativo-tecnologica che Consap si propone sono articolati nelle seguenti aree di intervento:

- 1 ó Miglioramento dell'efficienza dei servizi istituzionali di maggiore rilevanza ed impatto aziendale con particolare riferimento a: Fondo Mafia, Estorsione e Usura, Rapporti Dormienti e Centro di Informazione Italiano.

Le iniziative progettuali avranno come obiettivi:

- l'adozione di portali interattivi e standardizzati su web per ricevere le richieste dall'utenza esterna e per trasmettere ai richiedenti l'esito delle relative istruttorie;
 - la progressiva standardizzazione e informatizzazione dei processi gestionali interni e del loro dialogo con l'area contabile e di tesoreria.
- 2 ó Completamento della dematerializzazione dei processi istituzionali e di supporto attraverso la progressiva sostituzione dei flussi cartacei in ingresso e in uscita al fine di migliorare la gestione operativa interna e il rapporto con gli utenti.
- 3 ó Consolidamento e potenziamento del Servizio Informatico e dell'infrastruttura tecnologica, volto ad innalzare i livelli di sicurezza e di continuità del servizio.

In particolare le iniziative progettuali di questa area di intervento trovano la loro ragione d'essere nella crescente strategicità del comparto informatico nell'organizzazione Consap da perseguire attraverso una politica sempre più ampia di esternalizzazione delle attività di sviluppo *software*.

Ciò dovrà essere accompagnato da una parallela ulteriore evoluzione del comparto informatico in termini di metodologie, strumenti e professionalità di elevato livello.

In tale contesto, in ragione della comune finalità pubblicistica e soprattutto della possibilità di beneficiare di significativi investimenti già effettuati su ambiti sinergici con le esigenze IT di Consap, dovrà essere valutata anche la collaborazione con altri soggetti PA, verificando la possibilità di utilizzare servizi di eccellenza all'interno del settore pubblico (con particolare riguardo a MEF).

B2 Presidi organizzativi: monitoraggio continuo al fine di verificare la validità/ permanenza dei presidi organizzativi adottati, nonché l'efficacia, l'efficienza e la sicurezza dei processi in atto

Consap, per le sue caratteristiche specifiche, gestisce diverse attività con volumi elevati e via via crescenti che presentano rischi operativi peculiari, il cui presidio costituisce un elemento-chiave del *business model* della Società. È importante pertanto continuare nella verifica della sussistenza di adeguate coperture assicurative necessarie per mitigare il rischio a cui viene esposta.

È obiettivo di Consap continuare nel monitoraggio sistematico delle nuove attività e/o di quelle già in essere in particolare per le attività *core* di gestione dei fondi e dei servizi al fine di verificare la persistenza delle coperture assicurative, minimizzare i rischi e rendere nel complesso coerente il profilo di rischio/rendimento con la *mission* di Consap.

Per questa ragione, Consap ha avviato, nell'arco di Piano 2012-2014, una attività di *Control Risk Self Assessment* che ha permesso di abbinare alla mappa dei processi/aree di maggior rischio il relativo livello di presidio e copertura assicurativa. L'attività ha comportato in sintesi:

- la mappatura dei principali processi aziendali (i.e. di *governance*, di business, di supporto);
- l'identificazione e rappresentazione dei possibili rischi impattanti sulle attività svolte da Consap;
- la valutazione, per ogni singolo processo e attività, del grado di rischiosità in rapporto alla struttura dei controlli in essere;
- l'identificazione dei rischi maggiormente impattanti e la formulazione di azioni volte al miglioramento del sistema di controllo interno.

L'analisi condotta ha confermato l'adeguatezza del sistema di controllo interno adottato dalla Società a mitigazione dei rischi identificati, anche con riferimento al presidio dei rischi attraverso controlli di tipo automatico.

In particolare il sistema di controllo interno è risultato fare ampio ricorso a tipologie di controllo a carattere pervasivo che prevedono (i) un sistema di deleghe e poteri strutturato, (ii) la separazione delle funzioni, (iii) la presenza di diversi livelli autorizzativi e (iv) la proceduralizzazione delle attività.

In continuità con le attività già condotte, nel corso del prossimo triennio al fine di consentire il monitoraggio dell'efficienza ed efficacia dei servizi istituzionali e di supporto, saranno progressivamente realizzati e messi a disposizione del *management* i seguenti metodi e strumenti:

- *data warehouse* delle richieste di servizi istituzionali Consap e strumenti per l'analisi e la correlazione dei dati, partendo dai servizi quantitativamente più rilevanti;
- sistema di monitoraggio operativo dei processi istituzionali e di supporto, per fornire al *management* strumenti per il controllo dei parametri operativi dei processi di competenza (numero di pratiche pervenute, in lavorazione ed evase, tempi di percorrenza);
- procedura informatizzata di pianificazione e controllo operativo dei progetti di innovazione previsti e in corso, dei risultati attesi, delle scadenze e delle problematiche aperte.

B3 Modello Organizzativo e Risorse Umane: monitoraggio dell'adeguatezza del modello organizzativo aziendale adottato e del dimensionamento in termini di risorse umane per il consolidamento e lo sviluppo delle attività già acquisite e per l'avvio delle iniziative in corso di affidamento, nonché per il potenziamento delle strutture di supporto; ciò tenendo conto in particolare del gravoso impatto derivante dalla piena operatività delle attività relative al Furto d'identità e dall'avvio e messa a regime delle attività relative al Fondo Rischi Sanitari

L'attuale modello organizzativo di Consap ha preso forma grazie a successive evoluzioni, conseguenti al progressivo mutare del *core business* della Società.

Il principio ispiratore delle scelte organizzative sin qui poste in essere appare valido in un'ottica di medio-lungo periodo ed anche nel mutato contesto attuale: la forte autonomia organizzativa e integrazione verticale delle attività in capo ai Servizi che gestiscono i diversi Fondi appare infatti idonea ad assicurare quella funzione di presidio integrato di attività anche piuttosto diverse tra loro, ma accomunate dalla natura pubblicistica.

L'ulteriore fase di sviluppo che Consap intende intraprendere suggerisce di assecondare l'evoluzione dei servizi istituzionali erogati con paralleli interventi organizzativi che permettano a Consap di articolarsi efficacemente in funzione di nuove attività da avviare o di attività in via di cessazione (es. comparto immobiliare), con tre fondamentali finalità:

- valorizzare il presidio delle attività innovative di *core business* in corso di avvio;
- estrarre maggiori sinergie da attività che hanno elementi complementari;
- ottimizzare l'efficienza produttiva, riallocando in maniera efficace risorse liberate dal disimpegno da attività *non core*.

In termini dimensionali, la crescita dei servizi istituzionali erogati dalla Società dovrà essere accompagnata o seppure in modo meno che proporzionale per via dell'aumento contemporaneo del tasso di informatizzazione o da una crescita parallela dell'organico (valutabile in un *range* tra il 10%

e il 12% dell'organico attuale nel corso del prossimo triennio), concentrata nelle attività di nuova istituzione e nei servizi di supporto che subiranno il maggiore impatto, con particolare riferimento a:

- potenziamento del Furto d'Identità;
- avvio del Fondo Rischi Sanitari;
- avvio del Fondo SACE;
- riformulazione del nuovo Fondo casa;
- indispensabili rafforzamenti delle strutture strumentali (in particolare le funzioni informatica ed attuariale).

Inoltre, è necessario ipotizzare l'ingresso nella Società di figure di elevata professionalità (almeno 5-6 tra funzionari e dirigenti) in coerenza con le nuove esigenze operative che vengono a determinarsi a seguito della gestione da parte di Consap di nuove linee di business e dello sviluppo di quelle esistenti.

Il panorama degli interventi individuati richiede infine lo sviluppo parallelo delle professionalità già disponibili. Si prevede quindi la definizione e attuazione di un piano organico di formazione che accompagnerà il personale Consap durante il percorso di cambiamento e di trasformazione indotto dal presente Piano Industriale.

C. *Gestione delle attività strumentali al core business*

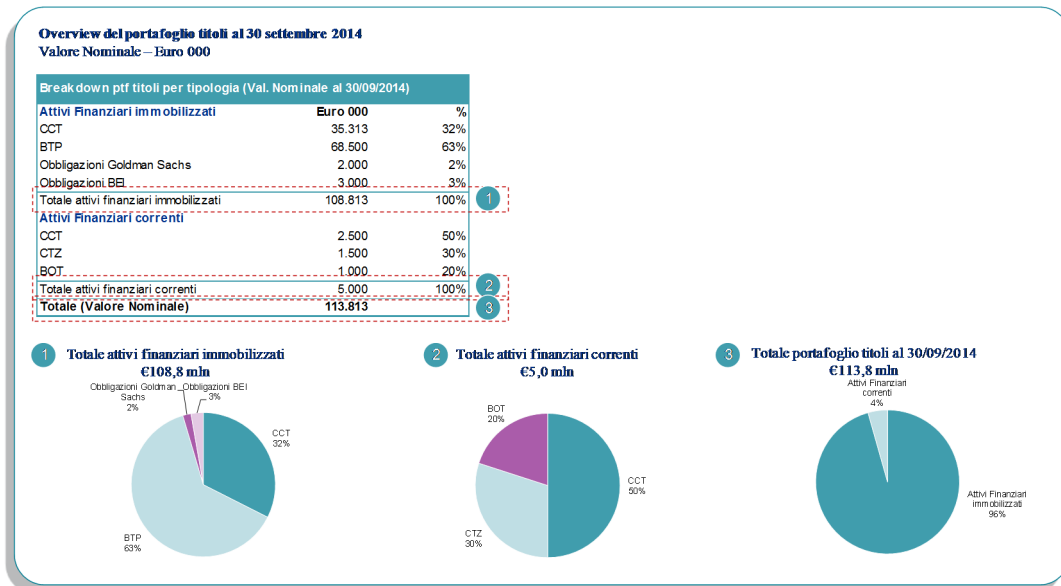
CI Finanza: costante presidio delle policy di investimento al fine di assicurare una equilibrata redditività associata all'importanza dimensionale del portafoglio titoli, valutando le ipotesi di investimento/disinvestimento anche alla luce di una prospettiva costo/opportunità, seppure nel rispetto del contenimento dei rischi e dei costi di struttura

Il Servizio Attività Finanziarie rappresenta per Consap un'area di attenzione in quanto possibile generazione di importanti risorse incrementali (da interessi e plusvalenze) da destinare al supporto delle attività core o di perdite che, non essendo ribaltabili sulle gestioni separate, potrebbero incidere in maniera significativa sul bilancio della Società. Tali eventuali perdite, in particolare, sarebbero difficilmente conciliabili con l'obiettivo di mantenere costantemente una gestione in equilibrio economico.

Il **Servizio Attività Finanziarie** si occupa della **gestione** sia del **patrimonio di Consap** sia delle Gestioni Separate.

Il **portafoglio titoli di proprietà Consap** è costituito in prevalenza da Titoli di Stato Italiani pluriennali a tasso fisso ed a tasso indicizzato e, seppur in via residuale, da titoli BEI e titoli Goldman Sachs (5% del valore del portafoglio immobilizzato). Il portafoglio al 30 settembre 2014 ha una *duration* media di 3 anni circa.

Tavola 6: Overview del portafoglio titoli Consap al 30 settembre 2014



La composizione attuale del portafoglio titoli Consap, costituito per il 96% circa da attività finanziarie immobilizzate, riflette opportunamente l'esigenza di non generare minusvalenze derivanti dalla gestione titoli e la parallela necessità di maturare rendimenti finanziari prudenziali, ma costanti.

Per quanto riguarda la **gestione della liquidità delle Gestioni Separate** (FGVS, Fondo di Solidarietà per le Vittime dell'Estorsione, dell'Usura e della Mafia, Fondo di Solidarietà per gli acquirenti di beni immobili da costruire e Fondo di Garanzia per i mediatori di assicurazione e riassicurazione), le disponibilità sono investite in prevalenza in titoli di Stato. Il portafoglio delle Gestioni Separate ha una *duration* media di 1,6 anni circa.

La gestione finanziaria di Consap nell'arco di Piano 2015-2017, dovrà essere indirizzata al raggiungimento di una adeguata redditività annua sebbene coerente con un profilo di rischio contenuto. A tale scopo sarà opportuno attuare una review/aggiornamento delle linee guida di investimento ad oggi adottate, da sottoporre all'Azionista, allo scopo di intercettare e valutare al meglio per l'Azienda le dinamiche in atto nei mercati finanziari.

Analogamente al portafoglio Consap, tale attività di aggiornamento delle linee guida di investimento dovrà essere posta in essere anche per le Gestioni Separate pur in coerenza con i limiti posti dalla gestione di risorse ÷vincolate÷ alla funzione pubblica.

C2 Immobiliare: perseguire un costante monitoraggio dell'investimento attuato nel Fondo Immobiliare favorito dalla partecipazione all'Assemblea dei Quotisti nonché alla partecipazione al Comitato Consultivo del Fondo e perseguire nuove opportunità di sviluppo che possano emergere grazie alla partecipazione al Fondo stesso

Il 10 ottobre 2014, Consap, ha perfezionato l'atto di apporto del proprio patrimonio immobiliare al Fondo di Investimento Immobiliare Sansovino gestito da Serenissima SGR S.p.A. (Valore dell'operazione di apporto pari ad €47 milioni).

Tale iniziativa rientra nel piano di dismissioni, previsto anche dal Piano Industriale 2012-2014, ed è stata attuata in coerenza con le direttive dell'Azionista al fine di completare la dismissione del residuo patrimonio immobiliare di Consap.

L'operazione, avviata all'inizio del 2014, è stata realizzata al fine di garantire la massima trasparenza della stessa o attraverso gara europea (ed è la prima volta che si utilizza tale strumento in questo tipo di operazioni).

Il portafoglio di Consap oggetto dell'apporto, costituito da circa 600 unità immobiliari (residuali della dismissione dell'originario patrimonio pervenuto a Consap nel 1993 a seguito della scissione dell'Ina) concorrerà ora per circa il 50% alla nuova composizione del Fondo, producendo sinergie utili nei piani di sviluppo e valorizzazione del Fondo stesso.

In questo modo Consap chiude un ciclo che ha visto la sua presenza diretta sul mercato immobiliare per oltre 20 anni ed apre un nuovo capitolo con interessanti potenziali sviluppi nel campo dei Fondi Immobiliari.

Tale investimento comporterà inoltre sensibili vantaggi al conto economico della società soprattutto attraverso l'eliminazione dei costi diretti connessi alla gestione del comparto immobiliare ora ceduto.

In considerazione di quanto sopra si ritiene opportuno che l'attività in ambito immobiliare, nell'arco di Piano 2015-2017, debba essere indirizzata sia:

- al costante monitoraggio dell'investimento attuato nel Fondo Immobiliare favorito dalla partecipazione all'Assemblea dei Quotisti nonché alla partecipazione al Comitato Consultivo del Fondo (attraverso la figura del Presidente e di un componente);
- alla ricerca di potenziali nuove opportunità di investimento immobiliare favorite dal presidio, attraverso la partecipazione al Fondo Immobiliare, del mercato. In tal senso potrà essere valutata anche l'opportunità di accrescere (al di sopra il 50%) l'attuale quota di partecipazione al Fondo Immobiliare eventualmente attraverso l'ulteriore apporto degli immobili da liquidazioni coatte.

3 Proiezioni economico-finanziarie 2015-2017

Tavola 7: Schema di sintesi di conto economico (migliaia di euro)

Conto Economico					
Euro 000	Forecast 2014	Piano Ind. 2015	Piano Ind. 2016	Piano Ind. 2017	
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	25.083	25.423	26.926	28.274	
- di cui ricavi e recuperi dalle "gestioni separate"	24.846	25.423	26.926	28.274	
- di cui ricavi gestione immobiliare	236	-	-	-	
Altri ricavi e proventi	360	190	164	138	
- di cui ricavi e proventi dalla gestione dazieri	200	105	79	53	
- di cui ricavi e proventi diversi	160	85	85	86	
Valore della produzione	25.442	25.613	27.090	28.412	
Per materie prime, di consumo e di merci	(539)	(198)	(200)	(202)	
Per servizi	(7.275)	(7.556)	(7.813)	(8.009)	
Per il personale	(15.895)	(16.500)	(17.500)	(18.500)	
Ammortamenti e svalutazioni	(778)	(866)	(1.021)	(1.115)	
Oneri diversi di gestione	(1.409)	(636)	(612)	(590)	
- di cui oneri gestione dazieri	(133)	(100)	(75)	(50)	
- di cui imposte relative alla sede	(320)	(320)	(320)	(320)	
- di cui imposte relative alla gestione immobiliare	(720)	0	0	0	
Costi della produzione	(25.897)	(25.757)	(27.146)	(28.416)	
Differenza valore e costi di produzione	(455)	(143)	(55)	(4)	
Proventi da titoli	3.588	3.050	3.210	3.350	
- di cui interessi su titoli	2.830	2.550	2.500	2.550	
- di cui plusvalenze su titoli	758	500	710	800	
Altri proventi	502	152	152	152	
- di cui interessi bancari	460	120	120	120	
Oneri (imposta di bollo sui depositi)	(66)	(65)	(65)	(65)	
Proventi e oneri finanziari	4.025	3.137	3.297	3.437	
Plusvalenze da alienazioni	13	-	-	-	
Altri proventi straordinari	134	-	-	-	
Altri oneri straordinari	(68)	-	-	-	
Proventi e oneri straordinari	79	-	-	-	
Risultato prima delle imposte	3.649	2.994	3.242	3.434	
Imposte	(108)	(821)	(877)	(929)	
Risultato netto	3.542	2.173	2.365	2.505	

NB. Per omogeneità di rappresentazione dei trend di sviluppo economico, i dati sopra esposti non includono le movimentazioni dei Fondi Rischio ed Oneri connesse all'operazione di apporto immobiliare, pari ad €9,0 milioni nel 2014, il cui saldo non ha impatto sugli indicatori della gestione ordinaria.

Tavola 8: Schema di sintesi di conto economico (migliaia di euro)

Indicatori di gestione ordinaria					
Euro 000	2013	Forecast 2014	Piano Ind. 2015	Piano Ind. 2016	Piano Ind. 2017
Differenza tra valore e costi di produzione al netto accantonamenti	(732)	(455)	(143)	(55)	(4)
Grado di copertura al netto di accantonamenti	(97,1%)	(98,2%)	(99,4%)	(99,8%)	(100,0%)

Evoluzione grandezze economiche

L'evoluzione di Piano di Conto Economico evidenzia il perseguimento di obiettivi di efficienza nella gestione ordinaria con il raggiungimento del pareggio tra costi e ricavi, anche a seguito dell'affidamento di nuove gestioni (Cfr. Tavola 8).

Valore della produzione

I ricavi totali stimati nel periodo di Piano riflettono sostanzialmente l'evoluzione del business di Consap con un target a fine periodo di **28,4 milioni** circa.

Nello specifico nell'orizzonte 2015-2017 si registra un tasso di crescita annua media nell'ordine del 5,3%. Tale trend è sostanzialmente connesso ai nuovi recuperi ascrivibili al lancio di nuove iniziative nell'ambito delle cd. "gestioni separate" ed è influenzato in maniera soltanto marginale dall'uscita dal business immobiliare.

Ciò in quanto sostanzialmente tutto il personale della Società è impegnato nelle attività affidate e, a norma delle concessioni/convenzioni, il relativo costo viene totalmente recuperato a carico delle "gestioni separate" rientrando, quindi, nella voce "ricavi e recuperi dalle gestione separate" di cui allo schema Tavola 7.

Costi della produzione

Il costi della produzione nell'arco di Piano risultano impattati prevalentemente da: (i) sostanziale uscita di Consap da business immobiliare e (ii) dalla crescita dell'organico in coerenza con l'ampliamento dell'offerta di servizi da parte della Società.

Il totale dei costi della produzione risulta in aumento dal 2015 al 2017 (+2,7 p mln, pari ad un tasso di crescita annuale composto del 5,0%) principalmente per il sostenimento dei costi a supporto del consolidamento delle linee di business in portafoglio e allo *start-up* di nuove iniziative.

In maggior dettaglio:

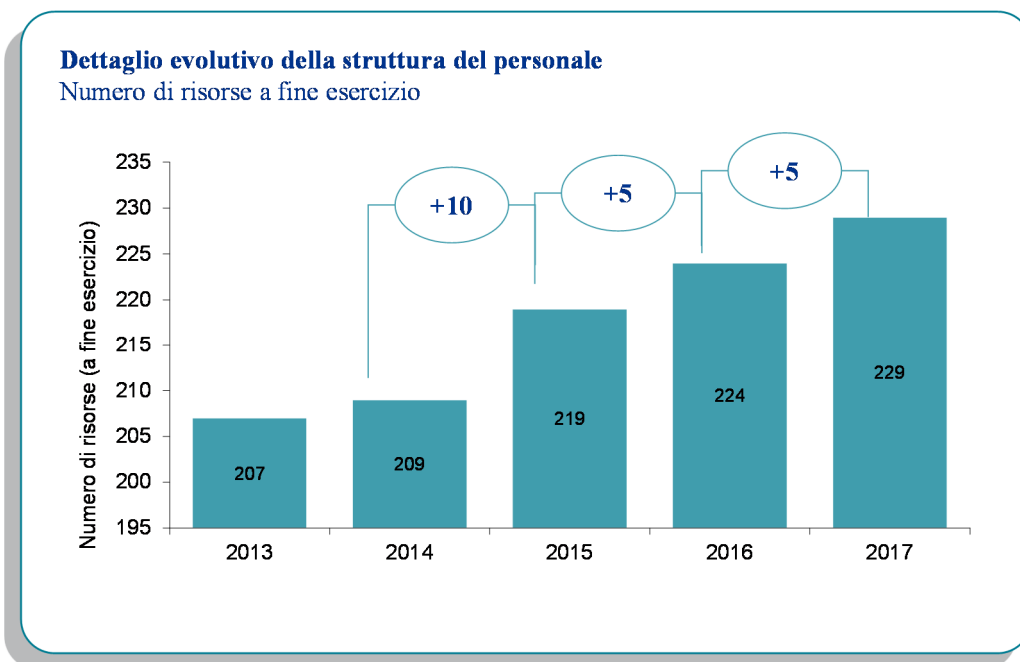
- **costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci:** i valori previsti in diminuzione dal 2015 (i.e. da oltre 0,5 p mln nel 2014 a circa 0,2 p mln costanti in ogni anno di Piano) riflettono sostanzialmente l'uscita di Consap dal business immobiliare.
- **Costi per servizi:** l'aumento nel corso del 2015 (+0,3 p mln rispetto al 2014) è principalmente connesso al consolidamento ed all'evoluzione organizzativo-tecnologica di alcuni rilevanti processi di supporto ed al pieno avvio del servizio Furto d'Identità: per tali attività, sono stimati importanti costi IT (i.e. in parte spesi entro l'anno, in parte capitalizzati ed ammortizzati negli esercizi successivi, in parte infine coperti attraverso l'utilizzo di un fondo appositamente costituito) attinenti la realizzazione e la manutenzione dell'infrastruttura tecnologica e per la gestione del servizio tramite *Contact Center*.

Negli anni successivi di Piano si prevede un impatto percentuale dei costi per servizi sul fatturato complessivo in decrescita dal 30% al 28% circa.

- **Costi del personale:** l'andamento riflette per l'anno 2015 un incremento atteso (+0,6 p mln rispetto al 2014) per l'assunzione di risorse dedicate ai nuovi servizi (i.e. in particolare per il potenziamento delle attività connesse al Furto di Identità e Rischi Sanitari per complessivi +10 FTE in entrata nel corso del 2015). Negli anni successivi di Piano sono previste ulteriori

assunzioni per la stabilizzazione dei volumi di attività connesse all'entrata a regime dei nuovi servizi lanciati (con l'avvio ipotizzato, in particolare, dei Rischi Catastrofali a partire dal 2016).

Tavola 9: Evoluzione della struttura del personale 2013-2017³



- **Ammortamenti:** riflettono gli investimenti necessari per l'approvamento delle nuove infrastrutture tecnologiche (interventi in Hardware e Software), per il potenziamento delle attuali capacità e per interventi migliorativi alla sede della Società. In particolare nell'arco di Piano si prevedono investimenti complessivi per €3,9 milioni.
- **Oneri diversi di gestione:** la diminuzione registrata nel 2015 (i.e. decremento complessivo di circa €0,7 mln) risulta quasi integralmente riconducibile al risparmio fiscale connesso all'uscita dal business immobiliare.
- **Gestione Finanziaria:** il saldo della gestione finanziaria prevede il raggiungimento di valori positivi per €3,1 milioni nel 2015, €3,3 milioni nel 2016 ed €3,4 milioni nel 2017. In particolare il saldo positivo della gestione beneficia:
 - di interessi positivi generati sul portafoglio titoli per circa €2,5 milioni in ciascun anno di Piano. Tali risultati sono connessi ad ipotesi di investimento su titoli con rendimenti attesi collocati nella fascia alta del mercato;
 - di plusvalenze sui titoli, pari complessivamente ad €0,5 milioni nel 2015, €0,7 milioni nel 2016 e €0,8 mln nel 2017. Tali plusvalenze si ipotizza siano realizzate, tra l'altro, anche attraverso interventi mirati di smobilizzo del portafoglio immobilizzato (i.e. per €0,5 milioni nel 2016 ed €0,6 milioni nel 2017).

³ La crescita dell'organico nell'arco di Piano sarà dedicata in particolare a: potenziamento del Furto d'identità, avvio del Fondo Rischi Sanitari, avvio del Fondo SACE, riformulazione del nuovo Fondo casa ed indispensabili rafforzamenti delle strutture strumentali, tra cui la funzione informatica.

- **Imposte:** le previsioni 2014-2017 incorporano i benefici fiscali connessi all'operazione immobiliare conclusasi nel corso del 2014. Per quanto riguarda in particolare il calcolo dell'imposta IRAP relativa al periodo 2015-2017, si segnala che è stato sviluppato sulla base della normativa in essere alla data di predisposizione del presente Piano.